O Declínio de uma empresa brasileira de grande porte - o caso da Gradiente (2012-2013)

SINTOMAS DO DECLÍNIO

Mckiernan (2003) classificou os sintomas comuns de declínio em quatro categorias: físicos, gerenciais, comportamentais e financeiros, conforme apresentados no Quadro 1.

Quadro 1.
Sintomas comuns de declínio

FÍSICO	GERENCIAL	COMPORTAMENTAL	FINANCEIRO
Planta e equipamentos obsoletos Acesso difícil às matérias-primas Repetidas falhas no lançamento de produtos Falta de investimentos em novas tecnologias Agravamento nos termos de comercialização Produtos obsoletos	Paralisia administrativa Turnover elevado de bons empregados Alto absenteísmo Colaboradores se afastam das atividades comuns Altos níveis de stress Perda do CEO Reuniões emergenciais entre os executivos Conflito entre os executivos Perda de liderança Baixa credibilidade na alta administração	Cultura de cinismo e fatalismo Aumento da burocracia Distanciamento entre as pessoas Comunicação distorcida e existência de tabus Problemas são ignorados Transferência de culpa Não há sentido de urgência Falta de estratégia Queda dos níveis de serviço Medo	Declínio de lucro, vendas, liquidez e dividendos Dificuldade de obtenção de informações contábeis Aumento das dívidas Deterioração do valor para o acionista Refinanciamento público Criação de novos fundos para repor as perdas Planos financeiros de reestruturação Violação de contratos bancários Agravamento nos termos de comercialização Pendência judicial

Mckiernan (2003).

As empresas costumam passar por longos períodos de declínio antes de diagnosticá-lo.

Williamson (2003) alertou que o diagnóstico do declínio pode ocorrer tardiamente porque as medidas tradicionais do desempenho organizacional não são boas medidas para o declínio organizacional: o lucro, por exemplo, não sinaliza o que provém da criação de valor e o que provém dos esforços de redução dos custos.

Williamson (2003) propôs quatro indicadores que podem ser utilizados para ajudar no diagnóstico de declínio organizacional: divergência entre crescimento da receita e crescimento dos lucros;

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos dados organizados no software Atlas.ti permitiu inferir padrões e consistências que levaram à delimitação de cinco períodos compreendidos entre 1964 (ano da fundação da Gradiente) e 2008 (ano considerado de término da pesquisa), identificados no Quadro 2.

Quadro 2.
Períodos estratégicos

Cronologia	Período estratégico
1964 – 1974	Crescimento e busca pela liderança
1975 – 1979	Internacionalização e expansão
1980 – 1991	Turbulência e diversificação
1992 – 2000	Reestruturação, confronto global e alianças
2001 – 2008	Novas apostas

Elaborado pelos autores.

No primeiro período estratégico, “crescimento e busca pela liderança”, a Gradiente cresceu e tornou-se uma empresa competitiva no mercado de aparelhagens de som. No segundo período estratégico, “internacionalização e expansão”, a Gradiente consolidou a sua posição no mercado, assumindo a liderança no seu segmento. Neste mesmo período, a Gradiente iniciou a internacionalização com um investimento de raiz numa subsidiária no México…

Porém, no terceiro período estratégico, “turbulência e diversificação”, um conjunto de eventos contribuiu para erodir o bom desempenho anterior da Gradiente. Em particular, destaca-se o alto endividamento junto a 39 bancos, com as dívidas a consumir 22,1% do faturamento em 1983. A mudança observada entre o segundo e o terceiro período estratégico conduz ao pressuposto de que algo de errado ocorreu anteriormente a 1983 (ver Figura 2).

No período estratégico “reestruturação, confronto global e aliança”, a Gradiente concorreu com produtos importados, assim como passou a importar componentes e fez aliança com a Nokia no mercado de celulares. Já no período estratégico “Novas apostas”, a Gradiente investiu o dinheiro da venda de sua parte da parceria com a Nokia. Nesse período, a empresa comprou e vendeu a Philco.

PRIMEIRO PERÍODO ESTRATÉGICO: “CRESCIMENTO E BUSCA PELA LIDERANÇA”

(2) as características do ambiente: naquela época, embora não tenham sido encontradas políticas públicas e intervenções públicas expressivas que contribuíram com um incremento da capacidade tecnológica das empresas do setor de eletrônica no Brasil (por ex.: formação de uma indústria de base no Brasil, neste caso, semicondutores e políticas de fomento ao desenvolvimento tecnológico), foram encontradas políticas de proteção à indústria nacional por meio de restrições à importação e incentivos fiscais e algumas intervenções públicas no sentido de iniciar uma infraestrutura industrial com a criação do distrito industrial da Zona Franca de Manaus e de estímulo à exportação;

SEGUNDO PERÍODO ESTRATÉGICO: “INTERNACIONALIZAÇÃO E EXPANSÃO”

Considerando o sucesso da Gradiente no mercado nacional até o fim da década de 70, os problemas no início da década seguinte podem estar relacionados com as decisões de “internacionalização e expansão”. Nesse sentido, quatro situações merecem análise atenta: (1) a montagem da subsidiária no México em 1975; (2) a aquisição da inglesa Garrard em 1979; (3) a aquisição da brasileira Polivox em 1979; (4) os fatos e as tendências do ambiente externo relacionados com a Gradiente Eletrônica, em especial entre os anos de 1980 e 1983.

A subsidiária da Gradiente no México apresentou prejuízo por três anos consecutivos após a sua abertura e, em 1989, a Gradiente anunciou o fechamento da subsidiária Mexicana.

Em 1979, a Gradiente adquiriu a concorrente Polivox. Anteriormente, a Polivox concorria com a Gradiente pelo mercado brasileiro de som e a sua aquisição apareceu relacionada com a expectativa da Gradiente de um crescimento vegetativo no mercado brasileiro de som, uma vez que a empresa já possuía a liderança de mercado. Assim, a aquisição da Polivox foi uma evolução natural do crescimento da Gradiente no mercado brasileiro de som, mas a incorporação de outras marcas adquiridas, como, no caso, a Polivox, em 1979, e da Telefunken, em 1989, não foi a melhor estratégia para a empresa: "Nós entendemos que erramos ao não deixar sobreviver marcas como a Polivox” (Mercantil, 2005).

Os movimentos de internacionalização e expansão observados no segundo período estratégico resultaram no aumento do endividamento da Gradiente. Em 1979, a dívida sobre o patrimônio líquido era de 211%.

A corrosão das vendas provocadas pelas despesas financeiras relacionadas com empréstimos contraídos pela Gradiente Eletrônica sugere que as margens praticadas no mercado de eletrônicos eram, à época, suficientemente elevadas para encobrir a ineficiência administrativa. Um trecho de uma matéria publicada na Revista Veja de 1996 delineia as características do período antes da abertura de mercado: "Até um passado recente, completamente protegida, a indústria [...] principalmente não ligava para os preços" (Simonetti, 1996). As margens elevadas poderiam ser compreendidas como consequência natural de um período de protecionismo no mercado Brasileiro…

Analisando as quatro situações ocorridas entre 1975 e 1983, é razoável inferir que o declínio da Gradiente ocorreu durante o período estratégico "Internacionalização e expansão", entre 1975 e 1979. Esse declínio foi agravado pelos eventos econômicos e mercadológicos ocorridos entre 1980 e 1983, que produziram o crescimento da dívida contraída durante a fase de internacionalização e expansão e a queda das vendas pela retração da demanda.

Quadro 4.
Pontos críticos durante e após o período estratégico "Internacionalização e expansão" e suas consequências para a Gradiente

O declínio provocado por uma expansão excessiva pode ser potencializado por mudanças rápidas no mercado (WEITZEL e JONSSON, 1989).	1980 em diante	Aumento da dívida, aumento dos custos da dívida, aumento dos custos de produção e redução do faturamento, provocados pelo aumento da inflação, aumento da taxa de juros, desvalorização do cruzeiro e retração na demanda.

Então, é de concluir, com base nos fatos apresentados, que o declínio da Gradiente teve início entre 1975 e 1979, quando a empresa instalou a sua subsidiária no México e, especialmente, quando adquiriu a Garrard e a Polivox.

TERCEIRO PERÍODO ESTRATÉGICO: "TURBULÊNCIA E DIVERSIFICAÇÃO"

De fato, embora no início da década de 80 a Gradiente tivesse a liderança no mercado de som no Brasil, não tinha atuação e marca expressivas fora do Brasil e, devido a sua dívida elevada, não possuía recursos para absorver os choques como o aumento da taxa de juros e a defasagem cambial.

QUARTO E QUINTO PERÍODOS ESTRATÉGICOS: "REESTRUTURAÇÃO, CONFRONTO GLOBAL E ALIANÇAS" E "NOVAS APOSTAS"

(1) o primeiro período de redução substancial na base de recursos ocorreu entre os anos de 1990 e 1992, entre o final do período estratégico "Turbulência e diversificação" e o início do período estratégico "Reestruturação, confronto global e alianças", com o fechamento de três fábricas e com a demissão de 71% dos funcionários; (2) o segundo período ocorreu entre os anos de 2002 e 2007, durante o período estratégico "Novas apostas", com a demissão de 80 funcionários em 2002; com a saída da Gradiente da lista das dez marcas mais valorizadas do país, segundo avaliação da Interbrand em 2003; e com a demissão de funcionários e a venda da marca Philco e outros ativos com o objetivo de gerar caixa para enfrentar a crise em 2007

Os nossos dados permitem observar que o primeiro período de redução substancial da base de recursos, observado entre 1990 e 1992, coincide com o momento da abertura da economia brasileira durante o governo do presidente Fernando Collor. Nesse período, a redução das alíquotas de importação provocou a entrada maciça de produtos estrangeiros no mercado brasileiro, provocando uma queda substancial nos preços. O segundo período, entre 2002 e 2007, coincidiu com a estruturação da competição em torno de grandes multinacionais e registros de elevados custos de produção devido à carga tributária, altos juros e a defasagem cambial.

Durante o período estratégico "Reestruturação, confronto global e aliança", a Gradiente enfrentou a concorrência com produtos importados e mudou o seu perfil passando a importar a maioria dos componentes que usava nos seus produtos.

O período foi, também, matizado por uma série de alianças, dentre as quais a aliança com a Nokia, que permitiu que a Gradiente ingressasse com mais força no mercado de celulares. No entanto, a parceria terminou em 2000

Os registros mostram que a aposta no mercado de celulares fez com que a Gradiente perdesse o foco em produtos, mercados e canais de distribuição que estavam associados à sua marca. Os registros revelam, também, que, em 2005, após sucessivos anos de prejuízos operacionais, a Gradiente comprou a Philco por 63 milhões de reais e, em 2007, vendeu-a por 22 milhões para gerar caixa.

Em síntese, a Gradiente, após experimentar uma fase de fortíssimo crescimento no mercado de som no Brasil, apostou na internacionalização e na expansão, que consumiu suas reservas financeiras. Com dívidas, sobreviveu a um período de grande turbulência até sofrer uma primeira redução substancial de seus recursos que, de certa forma, serviu para reduzir suas despesas operacionais. A partir de então, a Gradiente ingressou em um momento de competição global, onde firmou diferentes alianças, entre elas, a aliança com a Nokia que, no aspecto positivo, fez

com que a Gradiente Eletrônica experimentasse um novo crescimento, porém, com o fim da parceria, a Gradiente, capitalizada, percebeu que durante a parceria com a Nokia havia deixado para trás os produtos, os mercados e os canais de distribuição que, no passado, estiveram associados de forma positiva à sua marca.

Cabe ressaltar que embora o governo tivesse protegido a indústria nacional durante certo período, em nenhum dos períodos analisados, foram encontradas políticas públicas claras e intervenções públicas que incrementassem a capacidade tecnológica das indústrias brasileiras assim como ocorreu na China (Hauser et al., 2007).

Após a abertura do mercado Brasileiro, o mercado de eletrônica passou a se estruturar em torno de grandes multinacionais (Samsung, LG, Sony e Nokia). Os dados revelaram que as grandes multinacionais começaram a exercer uma grande pressão sobre as empresas nacionais.

ANÁLISE DA TOTALIDADE DO PERÍODO ESTUDADO

As aquisições da Garrard e da Polivox ocorreram em 1980, após o choque do petróleo em 1979, num contexto mundial de retração e instabilidade. A análise dos dados em torno de tais eventos conduziu ao pressuposto de que as aquisições não foram realizadas com base em uma estratégia coerente conforme propõem Hambrick e Fredrickson (2005), mas sim motivadas pelas oportunidades que surgiram no momento.

Em 1982, a Gradiente fechou a planta da Garrard devido aos elevados custos de produção na Inglaterra, passando a fabricar os equipamentos da Garrard no Brasil.

Antes da primeira redução substancial na sua base de recursos, a Gradiente efetuou mais um movimento de expansão com a aquisição do braço brasileiro da Telefunken. Os dados apontam para que a aquisição da Telefunken tenha sido novamente reativa a uma oportunidade emergente e não uma ação estrategicamente planejada.

MODELO DE DECLÍNIO DA GRADIENTE ELETRÔNICA